

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
DAIANE DOS SANTOS AVILA**

**ESTUDO DE CASO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL A
PARTIR DOS CONCEITOS DE PETER SENGE EM UMA
INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL ESTABELECIDADA EM ROLIM DE
MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo**

Cacoal

2009

DAIANE DOS SANTOS AVILA

**ESTUDO DE CASO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL A
PARTIR DOS CONCEITOS DE PETER SENGE EM UMA
INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL ESTABELECIDADA EM ROLIM DE
MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA**

Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho.

Cacoal

2009

**ESTUDO DE CASO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL A
PARTIR DOS CONCEITOS DE PETER SENGE EM UMA
INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL ESTABELECIDADA EM ROLIM DE
MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA**

Por

DAIANE DOS SANTOS AVILA

Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, curso de Administração como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração, mediante a Banca examinadora, formada por:

Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho – Presidente

Prof^a. Ms. Simone Marçal Quintino – Membro

Prof. Ms. Antonio Siviero – Membro

Cacoal

2009

ESTUDO DE CASO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS CONCEITOS DE PETER SENGE EM UMA INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL ESTABELECIDADA EM ROLIM DE MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA¹

Daiane dos Santos Ávila²

RESUMO

O estado de funcionamento das organizações públicas na atualidade traz consigo debilidades, tanto na prestação de serviços quanto no atendimento oferecido à comunidade. No geral, a insatisfação se revela sob várias formas, enquanto as deficiências decorrem da falta de subsídios para capacitação em novo aprendizado de modo a debelar conflitos entre colaboradores e direção. Estas ocorrências podem ter origem na desmotivação de seus integrantes na via da mudança comportamental requerida. O presente trabalho busca trazer um estudo sobre o aprendizado organizacional com embasamento nos conceitos de Peter Senge, mediante suporte da Teoria Comportamental e da Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Busca tratar às claras, por intermédio de análise, os principais aspectos e parâmetros fundamentais. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa em uma Instituição governamental de ensino, utilizando instrumentais oriundos do Método da Pesquisa Bibliográfica e do Método do Estudo de Caso; o trabalho resultou em produtos considerados válidos, com idealizadores proficientes e benefício social significativo para organizações atingidas pela similaridade.

Palavras-chave: Administração. Estratégica. Aprendizado Organizacional. Relação Ensino Aprendizado.

ABSTRACT

The operational status of public organizations in the news brings weaknesses, both in service and care offered to the community. In general, dissatisfaction is revealed into various forms, while the disabilities is resulting from the lack of subsidies for training in new learning in order to overcome conflicts between employees and management. These events may originate from the lack of motivation of members towards behavioral change required. This study seeks to bring a study on organizational learning concepts in the Peter Senge concepts, supported by the Behavioral Theory and the Theory of Organizational Development. Seeks to address the clear, through analysis, the main aspects and basic parameters. To this work, it was makes a qualitative research in a government school, using instruments derived from the Bibliographical Research and Method and Case Study, who resulted in products considered valid, with proficient and significant social benefit to organizations affected by similarity.

Keywords: Administration. Strategic. Organizational Learning. Value Education Learnin.

¹ Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração.

² Graduando do Curso de Administração.

1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, um dos conceitos mais discutidos é o de aprendizagem organizacional que se tem mostrado importante para o bom funcionamento e manutenção de empresas e organizações.

O atual estado de funcionamento das organizações públicas traz consigo deficiências e debilidades tanto na prestação de serviços quanto no atendimento oferecido a comunidade em geral devido à desmotivação de seus funcionários, a falta de subsídios oferecidos para trazer capacitação e formação continuada, conflitos existentes entre os que nelas trabalham e a insatisfação com suas funções.

Na elaboração do presente trabalho, se tem a intenção de avaliar esse contexto dentro de uma Instituição de ensino da rede pública estadual na cidade de Rolim de Moura, Estado de Rondônia dada a importância desse serviço público oferecido nos municípios como também a comunidade atendida e os recursos dispensados para que haja funcionamento e manutenção dos mesmos.

O órgão em questão é uma Instituição de caráter governamental estadual e multidisciplinar de formação acadêmica fundamental partindo das Séries Iniciais do primeiro ciclo até o Ensino Médio Regular e conta também com Seriado de 8ª a 3ª ano Especial para alunos com idade acima dos 18 anos.

O presente trabalho busca trazer um estudo sobre o aprendizado organizacional com embasamento nos conceitos de Peter Senge, bem como a Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional aplicando o foco nas disciplinas de aprendizado estudadas pelo mesmo. Busca ainda trazer uma análise de seus principais aspectos utilizando para isso parâmetros de pesquisa que serão aplicados no órgão em questão.

Para a realização do presente trabalho é necessário conhecer objetivos a serem tratados e alcançados, para tanto se propõe o objetivo geral e os específicos citados a seguir. O objetivo geral é analisar aspectos relevantes do aprendizado organizacional a partir dos conceitos de Peter Senge em uma Instituição governamental, e os específicos são:

- Levantar os parâmetros que refletem no aprendizado organizacional com foco nos colaboradores;
- Identificar os elementos que refletem na relação ensino aprendizagem na Instituição governamental investigada;

- Analisar os elementos estruturais que refletem no aprendizado em equipe na Instituição investigada.

Diante da perspectiva da aprendizagem organizacional se tem a premissa de conhecer os aspectos existentes na empresa que influenciam o aprendizado esperado e necessário para a resolução dos problemas encontrados na rotina organizacional, como também se espera encontrar nos colaboradores a motivação para plena execução de suas atividades. Assim se levanta a seguinte questão: o atual cenário de aprendizado organizacional dessa organização atende as necessidades de seus colaboradores motivando-os a contribuírem com a mesma?

A educação é um dos serviços públicos que merece atenção e consideração dos governantes, daqueles que trabalham nas organizações e suas lideranças sendo importante para a sociedade que a mesma seja de boa qualidade e oferecida de forma eficiente para alcançar o objetivo a que se propõe.

No contexto apresentado, se mostra interessante um estudo em uma organização de ensino público estadual para conhecer seu atual estado enquanto organização e o relacionamento com funcionários, sua capacitação e expectativa na realização de suas tarefas diárias bem como apontar possíveis sugestões para incremento de ações para melhoria e aperfeiçoamento do ensino prestado.

1.1 Fundamentação Teórica

No referencial teórico, o presente trabalho trará conceitos sobre as teorias que cercam o comportamento dos colaboradores, mostrando como devem atuar dentro de uma empresa, bem como clima organizacional e os sistemas administrativos existentes para fazer assim a confrontação na Instituição pesquisada, trazendo resultados para comprovação científica como também entrevistas com os agentes envolvidos, colaboradores e agentes administrativos.

1.1.1 Teoria Comportamental

Segundo Chiavenato (2006), a Teoria Comportamental da Administração trata do deslocamento da preocupação com a estrutura para a preocupação com o processo e a dinâmica organizacional, a sinergia entre a empresa e seus colaboradores. Quando se refere a essa teoria, se deve relatar sobre o estudo comportamental das organizações que surgiu como aprimoramento da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Clássica da Administração.

Segundo Chiavenato (2003) a Abordagem Comportamental é também conhecida como Behaviorista. Marca a influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Comportamento é a forma pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.

Segundo Ferreira (2001) ação é o resultado de uma força física ou moral, enquanto reação é o ato ou efeito de reagir, uma ação que resiste ou se opõe à outra; estímulo é algo que torna a mente mais ativa, incita à atividade ou ao aumento de atividade; e resposta é a solução dada a alguma indagação ou estímulo recebido.

Ainda em Chiavenato (2003) a Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de administração à disposição do administrador. A administração das organizações em geral é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas.

Diante disso Likert (apud CHIAVENATO, 2003) propõe uma classificação de Sistemas de Administração, definindo quatro perfis organizacionais. Os sistemas administrativos são caracterizados em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. A seguir, as definições dos quatro perfis organizacionais.

- 1.1.1 Sistema 1 – Autoritário Coercitivo:** É um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado.
- 1.1.2 Sistema 2 – Autoritário Benevolente:** É um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação do sistema anterior. No fundo, é mais condescendente e menos rígido do que o outro.
- 1.1.3 Sistema 3 – Consultivo:** Trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.
- 1.1.4 Sistema 4 – Participativo:** É o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

Para visualização e entendimento, se observa a tabela abaixo onde estão exemplificados os quatros tipos de sistemas administrativos bem como seus principais aspectos.

Tabela 01: Sistemas Administrativos, segundo Likert

Sistemas de Administração				
<i>Variáveis Principais</i>	Autoritário Coercitivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
<i>Processo Decisorial</i>	Totalmente centralizado na cúpula que monopoliza as decisões.	Centralizado na cúpula, permitindo pequenas delegações de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores permitindo participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado, a cúpula define as políticas e diretrizes, controlando os resultados.
<i>Sistema de Comunicações</i>	Precário, permite somente comunicações verticais, descendentes, carregando as ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
<i>Relações Interpessoais</i>	O contato entre pessoas provoca desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho ou grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes, formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
<i>Sistemas de Recompensas e Punições</i>	Ênfase nas punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos; raras recompensas (salariais).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras sociais.	Ênfase nas recompensas materiais. Recompensas sociais ocasionais, com raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais, materiais e salariais. Raras punições e, quando ocorrem, são definidas pela equipe.

Fonte: Autora (2009), adaptado de Chiavenato (2003).

A Tabela 01 vem trazer extrato sobre os quatro tipos de sistemas administrativos tratados por Likert. A partir da avaliação das características de cada tipo, pode-se classificar cada empresa em sua forma organizacional mostrando assim como é o relacionamento entre empresa – colaborador. É importante relatar que nem sempre as empresas vão se enquadrar em um desses sistemas em todos seus aspectos. Algumas empresas podem conter características do Sistema 1 e Sistema 2, ficando assim entre os dois sistemas, como também podem ter uma unidade onde predomina o Sistema 1 e outra, com o Sistema 4, variando dessa forma de organização para organização.

1.1.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2006) a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu em torno de 1962, trata da relação do comportamento humano, das organizações e seu desenvolvimento, do ambiente e do melhoramento nesse relacionamento para o crescimento da empresa; trata de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento na Administração, sendo que a maioria desses autores são consultores que se especializaram em DO.

Segundo Chiavenato (2003), as origens do DO são atribuídas a vários fatores, como:

- a) A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual trazendo uma abordagem diferente. O DO resultou dos esforços da Teoria Comportamental para promover mudança e flexibilidade organizacional.
- b) Os estudos sobre a motivação humana demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da Administração para interpretar a nova concepção do homem e da organização baseada na motivação.
- c) A pluralidade de mudanças no mundo: transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional; aumento do tamanho e da complexidade das organizações; diversificação da tecnologia; mudanças no comportamento administrativo devido ao novo conceito de homem, poder, valores organizacionais e surgimento da inovação.
- d) Os estudos sobre conflitos interpessoais, pequenos grupos, passando a administração pública e depois a vários tipos de organizações, recebendo modelos, procedimentos e métodos de diagnóstico de situação e de ação.
- e) Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação, bem como sua influência na cultura e clima organizacionais, e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Chiavenato (2003) cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização na rotina da empresa e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2006) o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação, o clima tende a abaixar-se, se caracterizando por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, podendo chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc. A motivação de um indivíduo está diretamente ligada ao conceito de motivo.

Segundo Kast (apud CHIAVENATO, 2006) motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo.

1.1.3 Aprendizagem Organizacional

Segundo Senge (1998) a aprendizagem organizacional se trata de uma perspectiva que busca conhecer aspectos de construção e organização do conhecimento adquirido pela organização e seus colaboradores ao longo do tempo, e transformá-los em resultados positivos para a empresa.

Para Fleury (1997) o processo de aprendizagem, envolve a elaboração de novos mapas cognitivos e também a definição de novos comportamentos. Nesse sentido, a aprendizagem é um fenômeno que só pode ser testado por intermédio do desempenho. As organizações desenvolvem procedimentos padronizados para lidar com problemas internos e externos. Na medida em que as condições ambientais fazem com que a mudança seja a regra, essas rotinas também passam a ser desenvolvidas de forma constante, permitindo a mudança para “solucionar problemas de desempenho”, “criar, aperfeiçoar e transferir conhecimentos” e “modificar comportamentos para refletir os novos conhecimentos”.

Senge (2000) propõe que para se obter uma aprendizagem organizacional capaz de tornar uma empresa cada vez melhor no processo de aprender, se faz necessário considerar cinco disciplinas para trazer mudança na mentalidade do indivíduo: o Domínio Pessoal, os Modelos Mentais, a Visão Partilhada, a Aprendizagem em Equipe e o Pensamento Sistêmico.

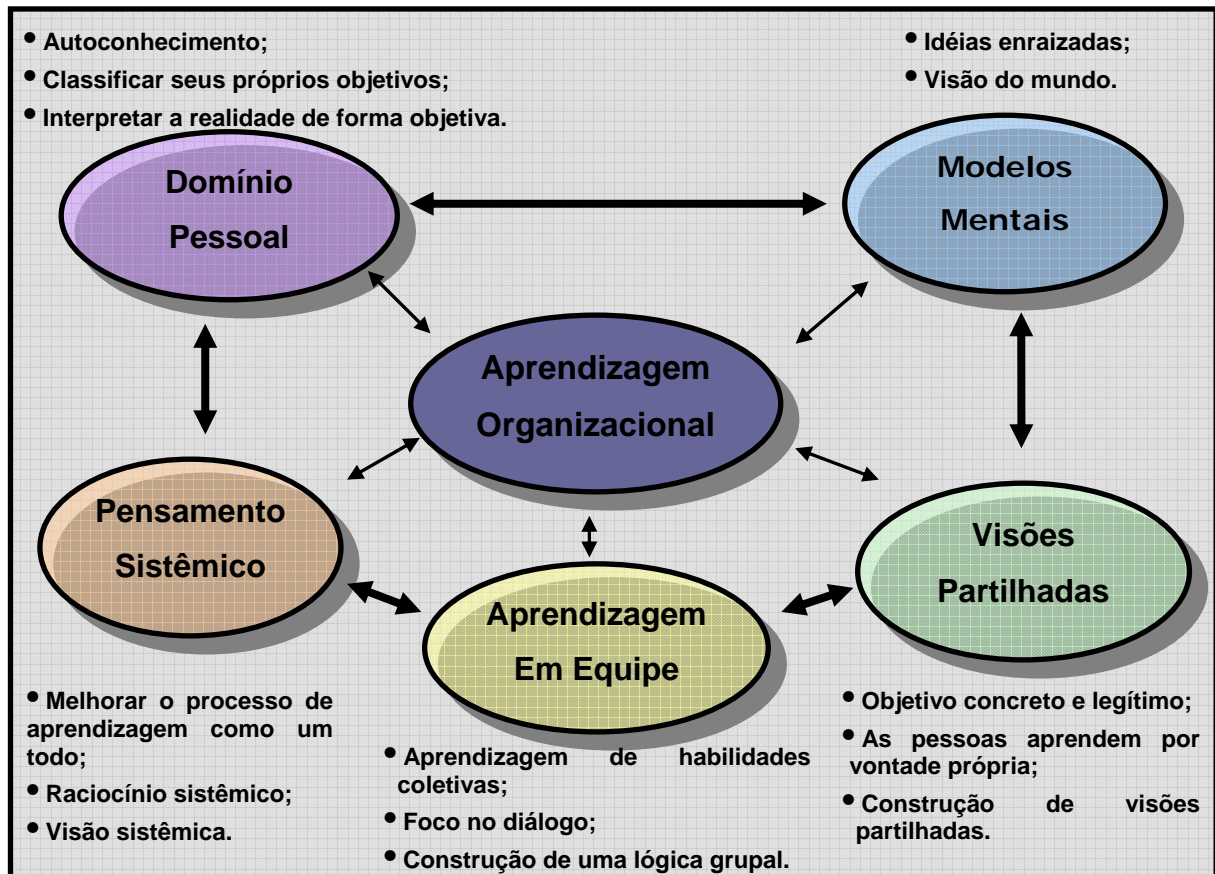


Figura 01: Aprendizagem Organizacional
Fonte: Autora (2009), adaptado de Senge (2000).

A Figura 01 mostra a ação das cinco disciplinas de Senge em torno da aprendizagem organizacional em que funciona dando forma de circularidade em um ciclo em que cada etapa influencia a outra gerando o clima necessário para a aprendizagem. A seguir, o conceito das disciplinas segundo Senge (2000).

1.1.3.1 Domínio pessoal: o sujeito busca a expansão de suas capacidades e potencialidades pessoais, objetivado a alcançar metas e resultados desejados, além de criar, um ambiente organizacional que fomente o alcance das metas escolhidas por todos os que dele fazem parte.

- 1.1.3.2 Modelos mentais:** focaliza na melhoria, na reflexão e no contínuo esclarecimento das imagens que cada sujeito tem do mundo, importante elemento para a elaboração de processos de modelagem de atitudes, atos, decisões e modos de ser e estar no mundo.
- 1.1.3.3 Visão partilhada:** diz respeito ao envolvimento efetivo de todos os sujeitos que integram o grupo. O trabalho psicopedagógico facilita a criação e elaboração de estratégias, diretrizes e princípios que sejam organizadores prévios do futuro a ser almejado e alcançado.
- 1.1.3.4 Aprendizagem em equipe:** a aprendizagem em equipe apresenta como maior meta fazer com que os sujeitos, quando em grupo, possam desenvolver e ampliar suas competências e habilidades grupais, no pensar e comunicar, fazendo com que os grupos nas organizações consigam elaborar desenvolvimento em sua inteligência e capacidades ultrapassando a simples soma dos talentos presentes em cada sujeito que do grupo faça parte. No estudo da Quinta Disciplina, Senge (1998) expõe a base da sua teoria administrativa como sendo uma solução para a prática errônea da fragmentação dos problemas e da visão do mundo. A prática da disciplina reside sobre duas formas de conversação, o diálogo e a discussão. Diálogo é um processo pelo qual as pessoas aprendem a pensar juntas, a construir um senso coletivo da realidade e através do qual os pensamentos, emoções e conseqüentes ações deixam de pertencer a uma ou outra pessoa, e passam a pertencer ao seu conjunto. A discussão acontece quando as pessoas lutam pelo seu ponto de vista, tentam sobrepor as suas opiniões às restantes, prejudicando a aprendizagem; não reservam tempo e espaço necessários para discussão de soluções. Numa "organização que aprende" a discussão provoca a exposição de pensamentos e convicções para então advogar e depois inquiri-lo, ou seja, o desafiarem coletivamente. O objetivo é encontrar aqueles que, embutidos na organização, bloqueiam o progresso e partir para a exploração de possíveis soluções.
- 1.1.3.5 Pensamento sistêmico:** busca conceber novas maneiras de análise com a finalidade de elaborar melhores compreensões das inter-relações e os possíveis comportamentos dos sistemas; será o facilitador aos processos de mudança, necessários ao agir/fazer com eficácia e eficiência.

1.1.4 Relação Ensino Aprendizagem

A relação ensino aprendizagem, estudada por Comportamentalistas, Cognitivistas e Humanistas, busca conhecer sobre tal processo o traduzindo em teorias para descrever e mapear essa relação. A abordagem do trabalho trará a Teoria Cognitivista focalizando as idéias que a cercam bem como sua importância.

Segundo Oliveira (1991):

O Cognitivismo ou Construtivismo é uma das teorias da aprendizagem que parte do pressuposto de que todos nós construímos a nossa própria concepção do mundo em que vivemos a partir da reflexão sobre as nossas próprias experiências. Cada um de nós utiliza "regras" e "modelos mentais" próprios, gerados no processo de reflexão sobre a nossa experiência pessoal, consistindo a aprendizagem no ajustamento desses "modelos" a fim de poderem "acomodar" as novas experiências...

Como tratado pelo autor, a teoria ensina que se pode construir o conhecimento a partir de própria experiência de vida pessoal e profissional a partir de reflexões sobre os acontecimentos ocorridos em cada etapa da vida trazendo assim fatos que marcam e que serão lembrados de acordo com a importância que lhe foram atribuídos.

Segundo Oliveira (1991), o Cognitivismo apresenta como principais pensadores Jean Piaget e Lev Vygotsky. Eles são considerados os pais da psicologia cognitiva contemporânea, propõem que conhecimento é construído em ambientes naturais de interação social, estruturados culturalmente. Cada aluno constrói seu próprio aprendizado num processo de dentro para fora baseado em experiências de fundo psicológico. Os teóricos desta abordagem procuram explicar o comportamento humano em uma perspectiva em que sujeito e objeto interagem em um processo que resulta na construção e reconstrução de estruturas cognitivas.

1.2 Metodologia e Procedimentos

Para a realização de um trabalho científico se faz necessária a adoção de um sistema metodológico que é a base para a construção do conhecimento. Sendo assim o presente trabalho utilizou como recurso metodológico os métodos Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso, que é considerado a principal ferramenta de estudo do administrador. Contudo, para se obter os resultados esperados pela pesquisa foi fundamental seguir alguns procedimentos auxiliares na busca e análise dos dados necessários para a elaboração do trabalho.

1.2.1 A Questão do Método

Segundo Santos (2002) bibliografia é o conjunto de materiais escritos, que contêm informações periódicas (jornais, revistas, artigos, etc.), sites, entre outros. Ou seja, a publicação de quaisquer dessas fontes caracteriza a pesquisa bibliográfica.

Esse método é de fundamental importância para sucesso de uma pesquisa. Nessa etapa são identificadas e tratadas as teorias e conceitos coniventes com o foco do trabalho, formando assim a revisão teórica conceitual, que por sua vez, serão aplicados à realidade da Instituição investigada através do estudo de caso.

O Método Estudo de Caso, segundo Yin (1989) baseia-se em uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

No método estudo de caso é o momento onde se confronta os conceitos e teorias da administração com a realidade do objeto investigado, podendo através de uma inquirição empírica apontar parâmetros ao objeto de pesquisa, mediante análise crítica.

1.2.2 Procedimentos do Método

A elaboração do referencial teórico conceitual é realizada por meio do método de pesquisa bibliográfica, onde foram realizados os seguintes procedimentos:

- a. Busca de referências bibliográficas: etapa na qual foram identificadas e realizadas leituras de possíveis bibliografias a serem utilizadas no trabalho (livros, artigos, *web site*, revistas, etc.);
- b. Seleção das teorias: dentre as bibliografias ora levantadas realizou-se a seleção de conceitos e teorias a ser trabalhadas na pesquisa na forma de referencial teórico em que foram tratados sobre a Teoria Comportamental com foco nos sistemas administrativos, Teoria do Desenvolvimento Organizacional, Aprendizado Organizacional, Relação Ensino Aprendizagem com foco na teoria cognitivista e Aprendizado em Equipe;
- c. Preparo do referencial teórico conceitual: etapa pela qual se deu forma ao referencial teórico mediante o tratamento dos conteúdos selecionados na etapa anterior para aplicação do estudo de caso.

Já para a construção do estudo de caso, foram seguidos os seguintes procedimentos:

- a. Escolha da Instituição a ser investigada: essa escolha se deu mediante levantamento de algumas empresas e instituições que poderiam fornecer informações sobre seu atual estado organizacional para evidenciar o conhecimento e comprometimento dos colaboradores.
- b. Preparo dos questionários: os questionários elaborados foram importantes na coleta de informações necessárias à realização deste trabalho. A Instituição investigada possui 81 funcionários em seu quadro, a amostra selecionada foi de 20 colaboradores escolhidos aleatoriamente sendo que foi tido o cuidado de ter participação de todos os setores institucionais;
- c. Visitas a Instituição: foram caracterizadas pela busca informações, mediante a aplicação dos questionários e entrevistas, que foram feitas com colaboradores de todos os setores sendo respeitada a quantidade da amostra e tendo o cuidado de observar e ouvir a todos os que responderam os questionários;
- d. Tabulação das informações: com as informações em mãos, foi realizada a sua tabulação, sendo expressas, por gráficos para o melhor entendimento dos leitores;
- e. Análise crítica: etapa que o autor irá expor sua análise crítica quanto ao objeto investigado. Ou seja, irá avaliar se o mesmo atingiu todos os objetivos propostos, e apontar pontos a ser trabalhados com o intuito de melhorar o processo de Aprendizado Organizacional.

2 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Instituição possui caráter governamental estadual e multidisciplinar de formação acadêmica fundamental; sua sede administrativa se situa no Município de Rolim de Moura, Estado de Rondônia, localizada na periferia urbana e criada no dia 29 de maio de 1986 conforme Decreto de Criação nº 2943, publicado em Diário Oficial pelo governador na época em exercício Professor Angelo Angelim e somente iniciou seu funcionamento improvisado no dia 05 de julho de 1987 em casas de moradores onde eram atendidos alunos 1ª a 8ª Série do Ensino Fundamental nos turnos matutinos e vespertinos. Teve funcionamento em local adequado em 1992 quando foi construído seu prédio administrativo.

Hoje conta 05 pavilhões, onde estão distribuídas salas de aula, prédio administrativo, cozinha e refeitório, quadra poliesportiva e cantina. Em seu quadro de funcionários estão lotados 81 colaboradores, destes 43 são professores, sendo que 04 estão afastados. Atende a um público de aproximadamente 1179 alunos distribuídos em 35 turmas devidamente matriculadas nos cursos de Ensino Fundamental Regular, 1º ao 9º ano; Ensino Médio Regular, 1º ao 3º ano; e Ensino Seriado Semestral, cursos supletivos e EJA de 5ª a 8ª etapa, e também 9ª a 3ª etapa, nos períodos matutino, vespertino e noturno.

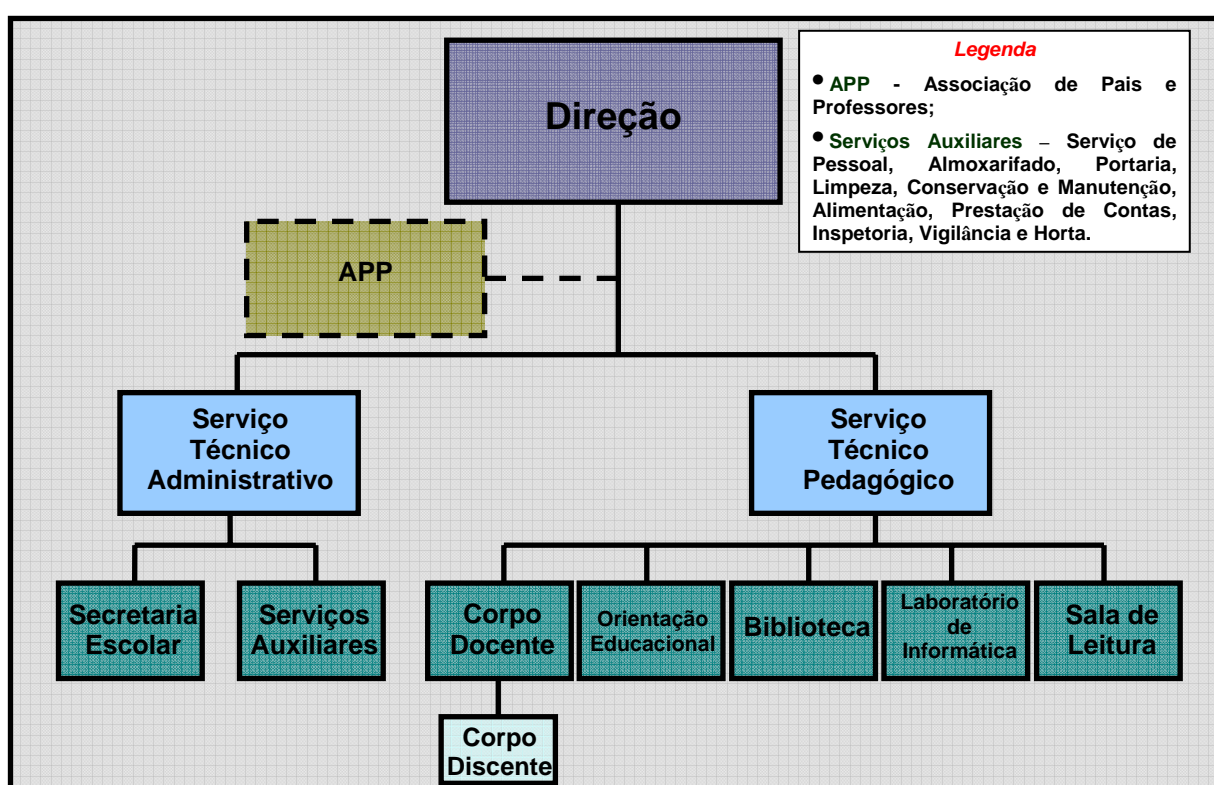


Figura 02: Organograma da Instituição

Fonte: Autora (2009), adaptado do Regimento Interno da Instituição (em construção).

Conforme pode ser observado na Figura 02, no alto nível da pirâmide está a Direção que é a responsável pela tomada de decisões de assuntos referentes a toda a Instituição; é exatamente nesse nível que serão tomadas providências referentes à alimentação, recursos didáticos, recursos humanos, bem como outros recursos, e acompanhamento de todo o processo de funcionamento da mesma. Junto a Direção atua a Instituição Auxiliar APP – Associação de Pais e Professores – que representa juridicamente a organização sendo responsável por recebimento e pagamento financeiro, fiscalizar a atuação da Direção da Instituição na utilização dos recursos

financeiros e também participar das decisões tomadas. Logo abaixo da APP estão outros setores da organização, Serviço Técnico Administrativo e Serviço Técnico Pedagógico, que são ligados entre si e servem de apoio e suporte na relação ensino aprendizagem entre alunos e professores.

O relacionamento entre Direção e suas partes estruturais foi considerado importante elo para o aprendizado da organização, pois são criados suportes e parâmetros utilizados como base para realização das tarefas, atividades e exercício de funções em cada setor. No Serviço Técnico Administrativo estão a Secretaria Escolar e os Serviços Auxiliares, serviço de pessoal, almoxarifado, portaria, limpeza, conservação e manutenção, alimentação, prestação de contas, inspetoria, vigilância e horta, que atuam como subsídios necessários para o funcionamento administrativo responsáveis pela execução de tarefas de natureza burocrática, de manutenção e conservação do patrimônio, de segurança e do funcionamento das atividades de apoio e do estabelecimento. Esses colaboradores reclamaram por mais atenção, valorização e respeito no setor que trabalham tanto por parte da direção como pelos professores e alunos, pois dizem que apesar de ocorrer, poderia ser melhorado diante da importância de suas atividades para a organização como todo.

O Serviço Técnico Pedagógico composto por Professores, Orientação Educacional, Biblioteca, Sala de Leitura e Laboratório de Informática que funcionam na Instituição, atuam como agentes necessários no processo educacional sendo que os profissionais desses setores demonstram consciência no papel exercido dentro da organização valorizando também o relacionamento e a comunicação bem como a liberdade que possuem para tomada de decisões, conhecimento das providências que podem ser tomadas ao ser constatado uma falha ou erro e sabedoria da importância de sua qualificação para execução de seu trabalho com qualidade.

Quanto ao quesito aprendizagem organizacional dos Órgãos Colegiados (Conselho Escolar, Conselho de Classe e Conselho de Professores) e Instituição Auxiliar (APP – Associação de Pais e Professores) se mostra importante ressaltar que esses setores ocupam papel especial em que atuam como verificadores do real desempenho acompanhando o processo educacional, aplicação das metas e objetivos propostos como também realizando *feedback* do que foi executado para praticar implementação e melhoria no processo das práticas institucionais e verificação dos gastos e investimentos ocorridos, oferecendo suas considerações para a organização em reuniões realizadas.

Por ser uma Instituição de pequeno porte e devido à sua localização seu principal público atendido é constituído principalmente por pessoas da comunidade carente desde crianças a adultos. A Instituição juntamente com seus colaboradores busca atender as necessidades de seu principal público tanto na questão educacional quanto na questão de suprimentos de algumas necessidades básicas, como alimentação, por exemplo.

Visto isso, se mostra a importância de colaboradores e organização capacitadas para cumprimento dos objetivos escolares bem como o compromisso de ambos para ter a certeza que seus serviços estão sendo suficientes na realização das metas educacionais e também se há bom uso dos recursos disponíveis a Instituição. Nesse sentido, a mesma tem procurado sempre conhecer seu público mantendo com eles relação cotidiana e ao mesmo tempo dando orientações a questões sobre particularidades pessoais e aspectos sociais tendo dessa forma o profissional da educação obrigação de ter conhecimento necessário para que sua influência seja positiva e venha trazer benefício para aquele que o procura. Prova disso é o fato constatado de que os professores, os orientadores, os supervisores, os diretores e o pessoal de apoio sempre observam os alunos na sala de aula, no intervalo e nas atividades complementares e paralelas ao ensino cotidiano.

Na Instituição em questão se percebe que entre estes focos existe sinergia necessária para realização dos processos e atividades sendo que deste processo ocorre o aprendizado necessário para o melhoramento contínuo, apesar de alguns colaboradores acreditarem que a situação estimuladora poderia ser melhorada com incremento e maior atenção dispensada aos seus setores.

2.1 Parâmetros que Refletem no Aprendizado Organizacional com Foco nos Colaboradores

Para avaliação do processo de aprendizado organizacional da Instituição, foram levantados parâmetros com foco nos colaboradores que são o processo decisório, a comunicação, o relacionamento e o sistema de punições existentes. Durante a realização de entrevistas e aplicação do questionário se pode observar a existência de características de três tipos de sistemas administrativos.

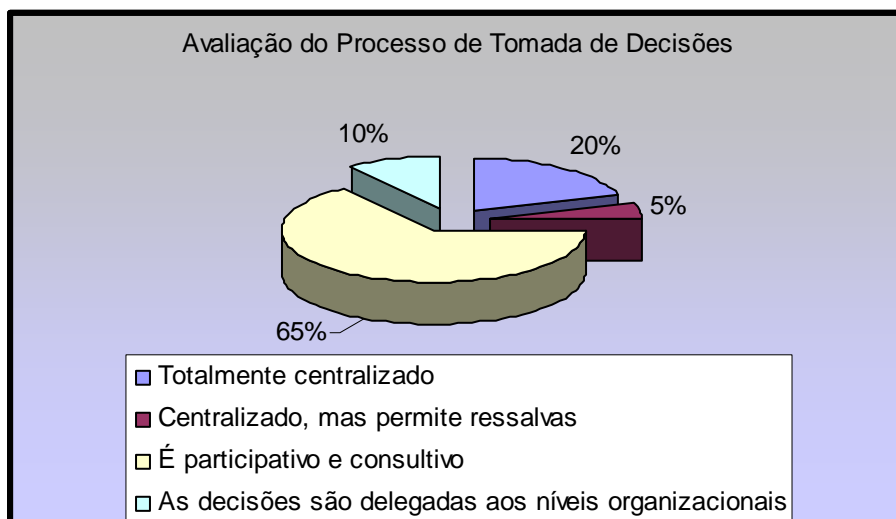


Gráfico 01: Processo decisório encontrado na Instituição
Fonte: Autora (2009).

O Gráfico 01 trata do processo decisório mostrando que na opinião de 65% dos colaboradores entrevistados o mesmo é classificado como participativo e consultivo dando abertura para exposições de idéias e críticas, se enquadrando na classificação do Sistema Administrativo 3 – Consultivo, com base na literatura em Likert (apud CHIAVENATO, 2003).

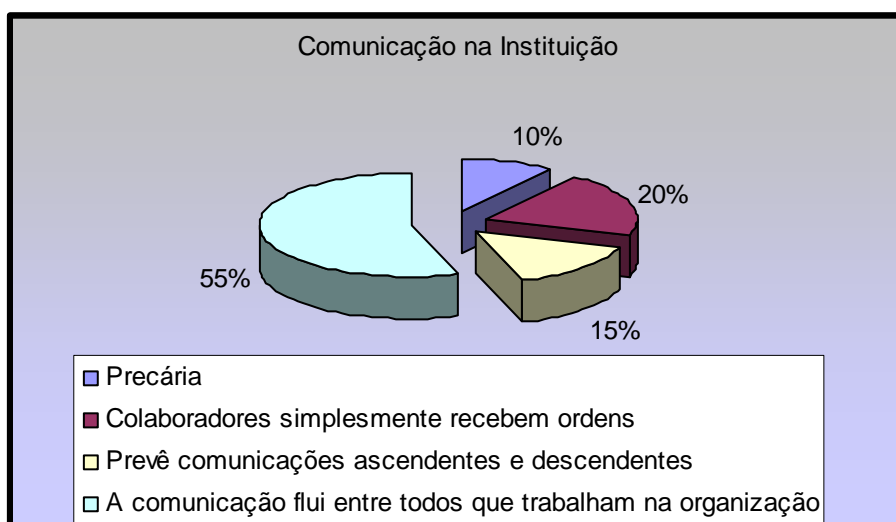


Gráfico 02: Sistema de Comunicação existente na Instituição
Fonte: Autora (2009).

A comunicação existente se apresenta com bom índice avaliativo visto que em todos os setores informações são geradas e repassadas. No Gráfico 02 acima, 55% acreditam que a comunicação ocorre entre todos da Instituição fluindo assim entre todos os níveis, ou seja, colaborador e superior hierárquico, sendo então o sistema de comunicação caracterizado como Sistema 4.

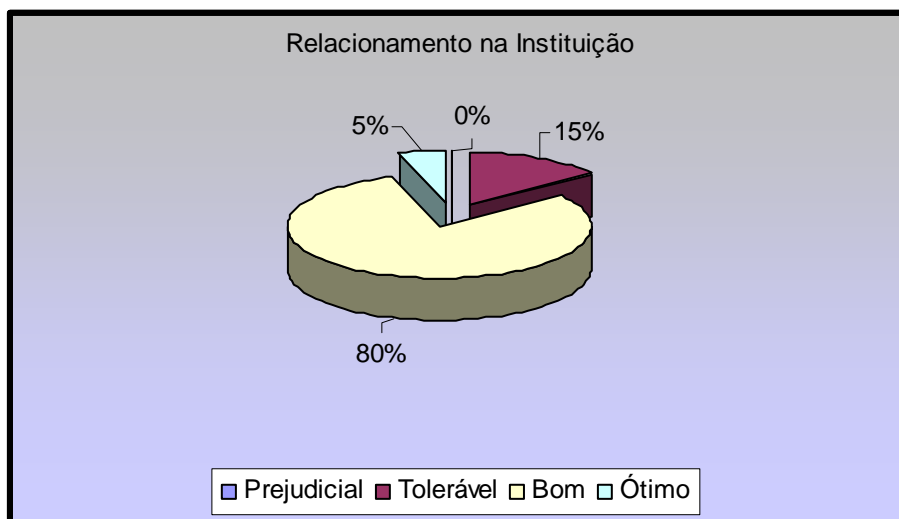


Gráfico 03: Relacionamento Interpessoal na Instituição
Fonte: Autora (2009).

O relacionamento institucional no Gráfico 03 foi classificado por 80% como sendo bom visto que o relacionamento interpessoal é um relevante aspecto de aprendizagem por ter caracterização nesse parâmetro como Sistema 3. Alguns disseram se pode perceber separação de colaboradores devido a sala de professores ser dividida em dois locais prejudicando o relacionamento.

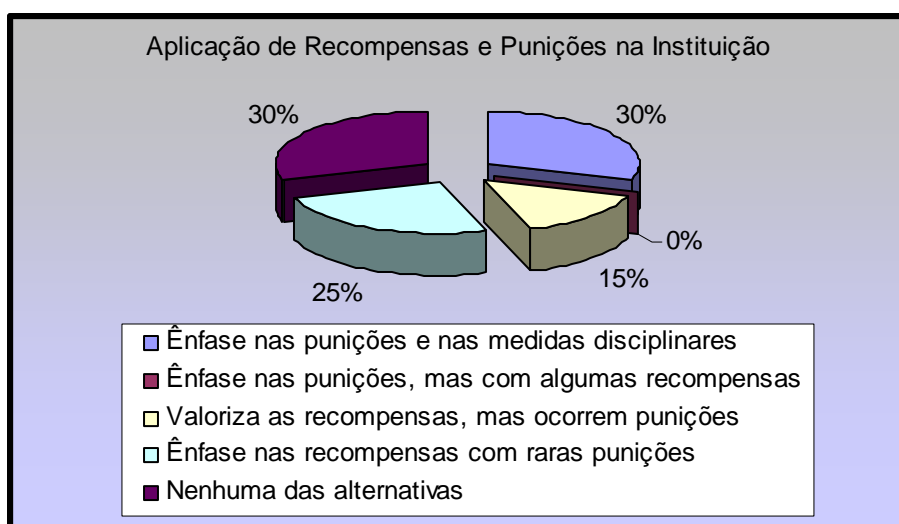


Gráfico 04: Sistema de Recompensas e Punições na Instituição
Fonte: Autora (2009).

Conforme pode ser observado no Gráfico 04, 30% acreditam que na organização existe ênfase nas punições e nas medidas disciplinares classificando assim como Sistema 1. Fato interessante é que outros 30% dizem não haver sistema de recompensas e punições na Instituição colocando assim que do confronto dos dois pontos se torna importante avaliação desse atual sistema.

2.2 Elementos que Refletem na Relação Ensino/Aprendizagem na Instituição Governamental Investigada

Para melhorar a visão em torno do aprendizado organizacional é interessante que sejam levantados elementos que refletem na relação ensino aprendizagem no caso específico da Instituição governamental estadual. É interessante apontar como elemento o comportamento dos agentes administrativos na resolução de problemas dentro da mesma em que a postura e a forma em que se apresentam e resolvem algum problema influenciam seus colaboradores futuramente ou até mesmo no atual momento de ensino. Esse comportamento tem total relevância no processo, pois seus colaboradores o terão como base para aprender com seu exemplo, acatar suas ordens e seguir suas orientações.

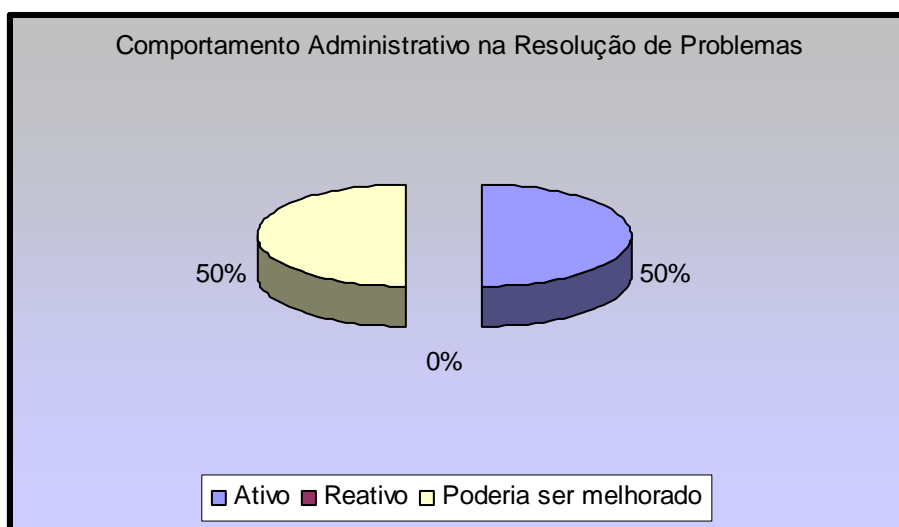


Gráfico 05: Comportamento Administrativo na Resolução de Problemas
Fonte: Autora (2009).

De acordo com o Gráfico 05, 50% dos colaboradores consideram esse comportamento ativo com boa influência sobre seus atos e existindo qualidade no processo de solução enquanto que os outros 50% acreditam que poderia ser melhorado visto que não satisfaz totalmente suas necessidades.

Outro elemento importante é a influência do relacionamento no desempenho cotidiano do colaborador, pois é desta que o mesmo geralmente retira proveito para seu aprendizado efetivo. O colaborador avalia essa influencia se colocando em posição de agente administrativo fazendo assim avaliação desta para a partir disto confiar no profissional que esta como seu superior hierárquico.

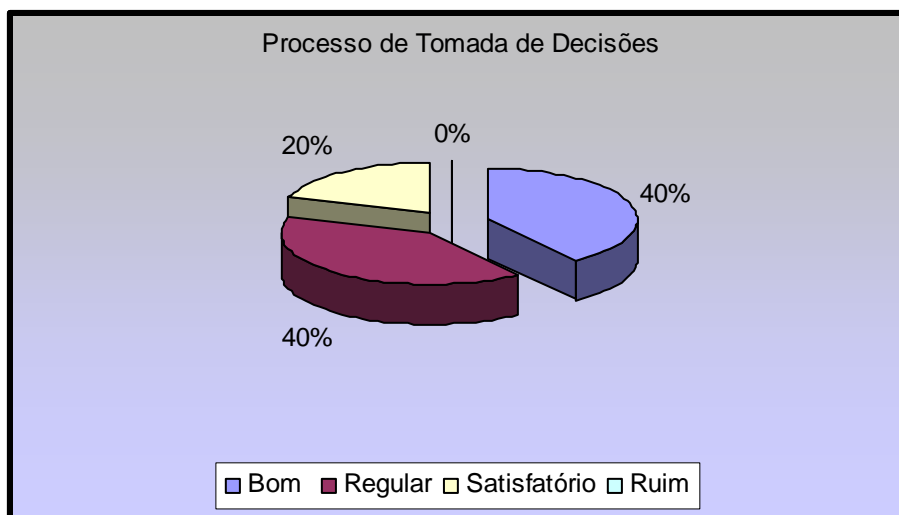


Gráfico 06: Influência do Relacionamento Organizacional no Desempenho Cotidiano
Fonte: Autora (2009).

O Gráfico 06 traz peculiaridade, pois 35% dizem existir influência do relacionamento no desempenho cotidiano enquanto outros 35% afirmam que não há esse tipo de influência, mas que poderia existir mostrando assim que sentem a falta de tal influência do relacionamento.

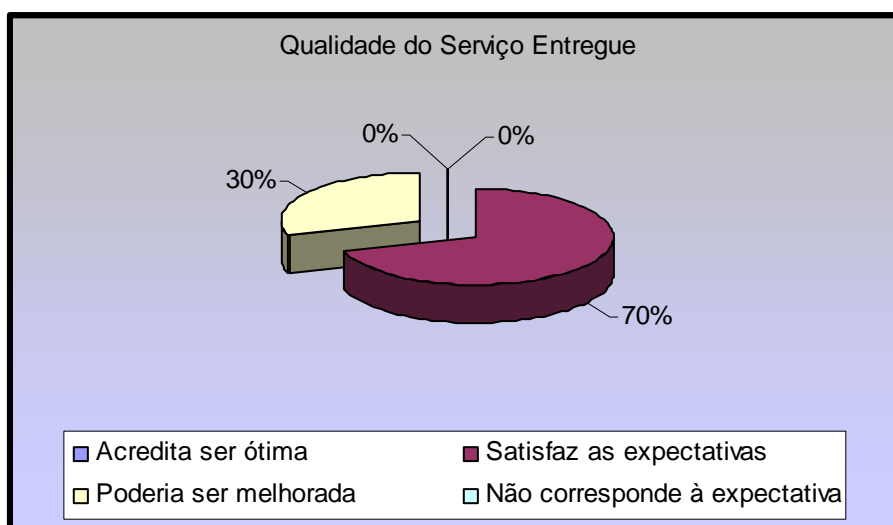


Gráfico 07: Qualidade do Serviço Entregue
Fonte: Autora (2009).

No Gráfico 07 a qualidade do serviço entregue pelo colaborador merece relevância ao ser tratado, pois os profissionais acreditam que seu serviço prestado satisfaz às expectativas e que também poderia ser melhorada frente a dimensão de sua importância. Uma solução exposta seria maior capacitação profissional, formação continuada e melhoria dos aspectos financeiros, físicos, de valorização e subsídios oferecidos apesar de já existir preocupação na questão da qualificação a mesma é oferecida com mais frequência aos professores.

2.3 O Aprendizado em Equipe na Instituição

O diagnóstico do aprendizado em equipe da Instituição investigada traz elementos estruturais vitais para seu desenho, pois refletem na satisfação e motivação dos colaboradores. O primeiro destes é a avaliação das instalações físicas utilizadas atualmente pelos colaboradores que consideraram como regular e bom, pois necessitam de reformas e incremento para melhor desempenho profissional, relacionamento interpessoal e ensino aprendizado grupal dos setores.

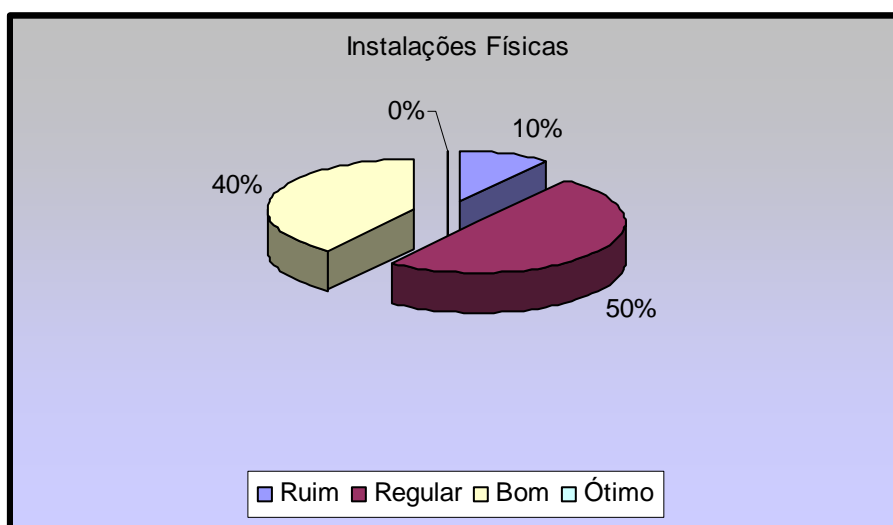


Gráfico 08: Instalações Físicas da Instituição
Fonte: Autora (2009).

A limpeza e higiene do local de trabalho são consideradas de extrema importância na contribuição de um bom ambiente organizacional influenciando o aprendizado em equipe e relacionamento de trabalho.

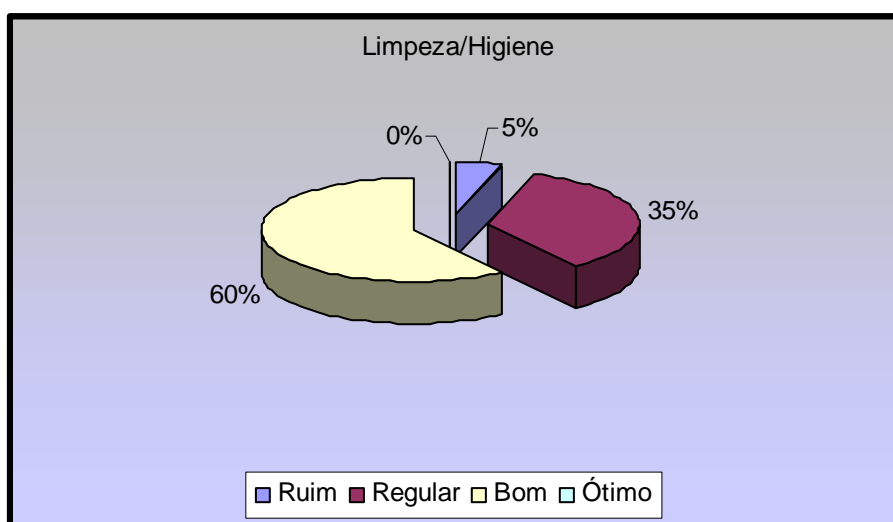


Gráfico 09: Limpeza e Higiene da Instituição
Fonte: Autora (2009).

Na opinião de 60% dos colaboradores entrevistados, a limpeza e higiene são consideradas boas enquanto apenas 5% possuem opinião contrária demonstrando que devem ser melhorados contribuindo com bom clima e ambiente organizacional.

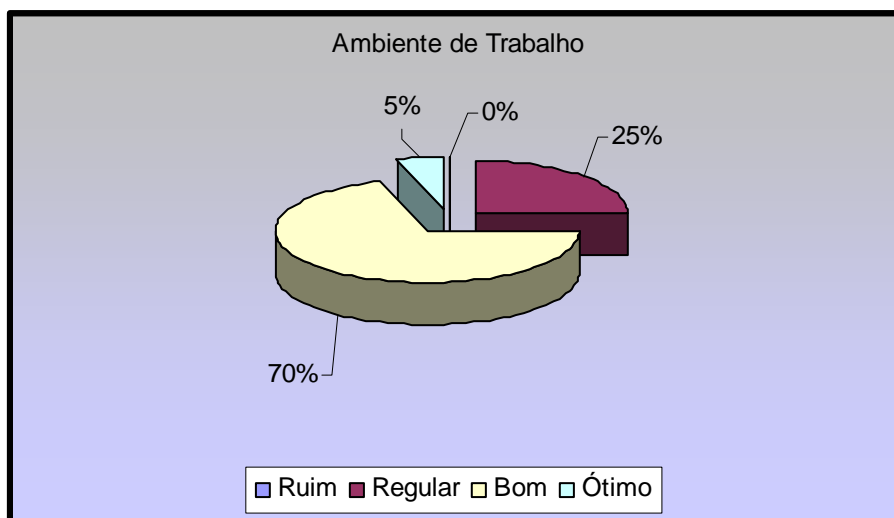


Gráfico 10: Ambiente de Trabalho da Instituição
Fonte: Autora (2009).

Outro elemento a ser considerado como relevante no aprendizado em equipe da Instituição pesquisada é o ambiente de trabalho que se mostra harmonioso e favorável para relacionamento entre os colaboradores, os agentes administrativos e os externos. Como relatado pelos próprios entrevistados, o ambiente se demonstra adequado e considerado bom por 70% e sendo ótimo por 5% dos entrevistados.

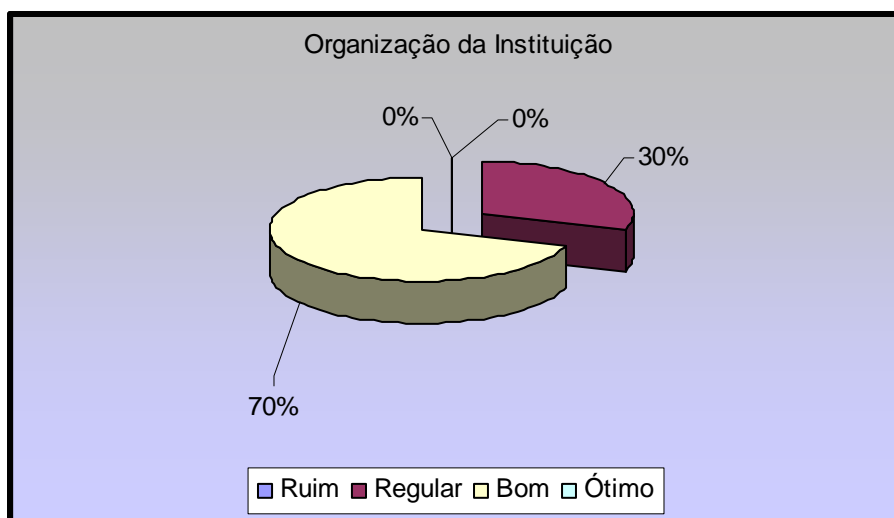


Gráfico 11: Organização da Instituição
Fonte: Autora (2009).

A organização da Instituição tratada no Gráfico 11 é considerada por seus colaboradores como sendo 70% classificada em bom e 30% regular, fazendo assim uma avaliação geral da estrutura física, segurança, limpeza e organização do local do trabalho, ambiente de trabalho, segurança e estabilidade no emprego e divisão do trabalho, sendo que desta avaliação se constata que apesar das deficiências existentes no setor público, a Instituição possui uma boa organização influenciando assim o aprendizado em equipe.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização da pesquisa necessária para o presente trabalho, características descobertas levaram a percepção de que a organização em sua forma simples e sem o conhecimento de como seu funcionamento se encaixa no contexto atual de comportamento organizacional cobrado para bom funcionamento de empresas, se deixa impressionar e leva a constatação de que para o sucesso organizacional de uma empresa, nada mais necessário do que colaboradores e diretorias focalizados e motivados na realização da mesma meta, objetivo e foco.

No Quadro 01 se tem a configuração de todo o contexto observado na Instituição bem como os parâmetros e elementos levantados para avaliação e estudo da mesma. Nessa configuração podem-se apontar alguns pontos para melhor visualização do resultado como um todo.

O primeiro ponto se remete a qualidade do serviço entregue pelo pessoal de apoio, administrativo e pedagógico que necessita ter qualificação, orientação e domínio do contexto e próprio como também uma boa divisão do trabalho, tarefas e funções sem causar sobrecarga nos mesmos para que esses indivíduos busquem a expansão de suas capacidades bem como interpretar a realidade encontrada no dia a dia organizacional.

Paralelamente o contexto de vida de cada colaborador e sua cultura pessoal frente a influência do relacionamento organizacional se pode relevar que cada indivíduo pode ser envolvido e estimulado a participação da cultura da Instituição adquirindo assim a soma dos pontos positivos relevantes para sua vida enquanto colaborador e indivíduo social. Outro importante ponto a ser ressaltado é o comprometimento encontrado em que todos da Instituição buscam partilhar visões como também ter bom relacionamento e comunicação essenciais para um bom clima organizacional e ambiente de trabalho produtivo.

Quadro 01: Classificação do Aprendizado Organizacional da Instituição

Aprendizado Organizacional da Instituição	
Parâmetros e Elementos	Consequências Observadas
<i>Processo Decisorial Encontrado</i>	<ul style="list-style-type: none"> Segundo foi constatado, o processo decisorial encontrado é caracterizado por ser consultivo e participativo.
<i>Sistema de Comunicação Existente</i>	<ul style="list-style-type: none"> Na organização a comunicação flui entre todos, sem distinção de nível hierárquico.
<i>Relacionamento Interpessoal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento considerado bom com pequenos distúrbios interpessoais.
<i>Sistema de Recompensas e Punições</i>	<ul style="list-style-type: none"> Apontado como tendo punições sem nenhuma recompensa ou reconhecimento.
<i>Comportamento Administrativo na Resolução de Problemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> O comportamento é ativo, com boa influência sobre seus atos e também boa qualidade no processo de solução sendo necessária constante melhoria.
<i>Influência do Relacionamento Organizacional no Desempenho Cotidiano</i>	<ul style="list-style-type: none"> Existe influência do relacionamento no desempenho cotidiano, mas poderia ter maior amplitude.
<i>Relação Elogios e Recompensas versus Críticas e Cobranças</i>	<ul style="list-style-type: none"> Somente às vezes os elogios e recompensas superam as críticas e cobranças mostrando assim que a organização deve buscar recompensar e também motivar mais seu quadro de funcionários.
<i>Qualidade do Serviço Entregue</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os profissionais acreditam que seu serviço prestado satisfaz às expectativas e que também poderia ser melhorada frente a dimensão de sua importância.
<i>Identificação dos Responsáveis por Erros na Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> Acreditam não ser necessário identificar o culpado do ato errôneo justificando assim que essa atitude traria no mínimo constrangimento para tal funcionário.
<i>Instalações Físicas da Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> Consideradas como regular e bom, pois necessitam de reformas e incremento para melhor desempenho profissional e organizacional.
<i>Segurança do Local de Trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> É boa, mas esse item pode ser melhorado para trazer confiança aos que ali trabalham.
<i>Limpeza e Higiene da Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> São considerados bons.
<i>Ambiente de Trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> Se mostra harmonioso e favorável para relacionamento entre os colaboradores, os agentes administrativos e os externos.
<i>Segurança no Emprego/Estabilidade na Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> Consideram seu emprego como sendo seguro e estável por ter caráter público e também por ser Instituição de ensino tendo valorização pelos que nela trabalham.
<i>Divisão do Trabalho na Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> Considerada boa apesar de algumas queixas.
<i>Organização da Instituição</i>	<ul style="list-style-type: none"> Classificada em bom e regular, fazendo assim uma avaliação geral da estrutura física, segurança, limpeza e organização do local do trabalho, ambiente de trabalho, segurança e estabilidade no emprego e divisão do trabalho.

Fonte: Autora (2009).

Diante do exposto, se constata que apesar de alguns ajustes necessários, mostrados via *feedback* organizacional, bem como melhoria de processos e distúrbios, e tendo como base uma análise geral de tudo que foi relatado e

constatado, se percebe nesta organização, mesmo sem conscientização, o início da prática de uma gestão participativa onde o poder de tomada de decisões em setores como também poder de opinião e consideração sobre assuntos pertinentes a Instituição é aplicado no dia a dia fazendo com que a mesma tenha rápido processamento de informações e alcance de resultados esperados.

Sendo assim, o Quadro 02 traz extrato de elementos e formas de influência observadas bem como sua avaliação para melhor aplicação enquanto poder distribuído da gestão participativa. No Quadro pode ser observada a seqüência dos elementos que existem na Instituição e também de elementos que devem ser implantados para melhoria e prática organizacional.

Quadro 02: Poder e Influências no Ambiente

Elemento Evidenciado	Forma de Influência no Aprendizado da Instituição
<i>A Ética do Poder Distribuído</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de opinião e direito a ser ouvido; ▪ Poder de resolução de conflitos em seu próprio setor; ▪ Poder de participação na elaboração de planos, metas e projetos, bem como na implementação e realização.
<i>Implicações do Poder Distribuído</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sua falta pode gerar atraso e demora na resolução de problemas cotidianos; ▪ Acúmulo de serviço por conta do atraso na realização das atividades e processos executados.
<i>Impedimentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divergências de idéias e opiniões; ▪ Conflitos comportamentais, interpessoais e em nível de gestão; ▪ Sobrecarga de serviços.
<i>Nova governança</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de um plano de controle onde os colaboradores atuam como interventores, supervisores, fiscalizadores e controladores da aplicação das diretrizes, dando suporte e acompanhamento para a nova governança.
<i>Influências da Nova Governança</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidade da gestão participativa praticada na Instituição; ▪ Melhoria contínua nos processos da Instituição bem como dos recursos utilizados; ▪ Qualidade do serviço oferecido.

Fonte: Autora (2009), adaptado do autor Geus (1998).

Realizando análise final do órgão investigado e o atual processo de aprendizado organizacional, se pode afirmar que o mesmo traz traços de organização contemporânea preocupada com seus colaboradores e contando com eles como partes fundamentais na realização de seus objetivos e funções organizacionais, sendo sua aplicação avaliada como boa e necessitando de ajustes que podem ser implantados e sugeridos por pessoas do ambiente interno e externo.

4 Referências

CHIAVENATO, Idalberto. 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. revisado e atualizado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: Mini dicionário da Língua Portuguesa**. 4ª ed. rev. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GEUS, Arie De. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5ª ed. revisada. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter, *et al.* **A quinta disciplina, caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução de Antonio Roberto Maia da Silva – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

OLIVEIRA, Marta K de . Vygotsky . **Aprendizado e Desenvolvimento: um Processo Sócio-histórico**. São Paulo: Editora Scipione, 1991.

YIN, Robert K. **Case Study Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO PESQUISA



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

CAMPUS DE CACOAL

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa realizada pela acadêmica Daiane dos Santos Ávila, do VIII Período de Administração, com o objetivo de conhecer aspectos relevantes do aprendizado organizacional a partir dos conceitos de Senge no *campus* de Cacoal.

Questionário:

1. Em sua opinião, qual o atual comportamento dos agentes administrativos dentro da Instituição na resolução de problemas ocorridos no dia-a-dia?

☐ Ativo, com influencia positiva na resolução dos problemas;
☐ Reativo, influenciando de forma negativa;
☐ Poderia ser melhorado de forma a otimizar o processo.
2. Como você, enquanto colaborador classificaria o processo de decisões que são tomadas na Instituição?

☐ Bom. ☐ Regular. ☐ Satisfatório. ☐ Ruim.
3. Você sente que seu relacionamento com os agentes administrativos interfere no desempenho de suas atividades cotidianas?

☐ Sim, mas de forma positiva contribuindo para a realização das mesmas;
☐ Sim, pois sinto que a pressão atrapalha meu desempenho;
☐ Não, pois não permito que relacionamentos influenciem no trabalho;
☐ Não, mas poderia influenciar de forma a trazer aprimoramento e melhoria.
4. Com base no processo de tomada de decisões da Instituição, como o avalia?

☐ Totalmente centralizado;
☐ É centralizado, mas permite tomadas de decisões de menor significado;

- () É participativo e consultivo: as decisões específicas são delegadas aos níveis hierárquicos, e a opinião de todos é considerada;
- () As decisões são delegadas; o nível institucional define as políticas, mas ocorre ratificação dos grupos envolvidos.
5. A comunicação existente dentro da Instituição é:
- () Precária, as pessoas não são instigadas a gerar informações necessárias para a organização;
- () A comunicação ocorre de forma que os colaboradores simplesmente recebem as ordens e informações;
- () Prevê comunicação no sentido agentes administrativos – colaboradores e também colaboradores – agentes administrativos;
- () A comunicação flui entre todos que trabalham na organização.
6. O relacionamento entre as pessoas na Instituição é considerado:
- () Prejudicial ao bom andamento do trabalho;
- () Tolerável pela organização;
- () Bom, com confiança depositada nas pessoas;
- () Ótimo, com formação de equipes espontâneas para realização de tarefas.
7. Quanto à questão de recompensas, incentivos e até mesmo punições, a Instituição:
- () Dá ênfase nas punições e nas medidas disciplinares;
- () Dá ênfase nas punições, mas oferece recompensas materiais (como incentivos salariais, atrativos e oportunidades profissionais);
- () Valoriza as recompensas materiais e simbólicas (como prestígio e *status*), mas ocorrem punições;
- () Ênfase nas recompensas simbólicas, sociais e materiais com raras suspensões.
8. Em seu setor, os elogios e recompensas superam as críticas e cobranças?
- () Sim. () Não. () Às vezes. () Nunca.
9. Como avalia a qualidade de seu serviço ao ser entregue?
- () Acredita ser ótima;

- () Satisfaz as expectativas;
 () Poderia ser melhorada;
 () Não corresponde as expectativas.

10. Sempre se procura apontar um culpado quando se comete um erro?

- () Sim, pois é interessante saber a causa do erro;
 () Sim, para que possa resolver esse problema na origem;
 () Não, para não criar ambiente de conflitos;
 () Não, pois traria constrangimento para a pessoa que o cometeu.

Marque com um X seu nível de satisfação sobre o atual estado dos itens listados abaixo.

- 1. Ruim**
2. Regular
3. Bom
4. Ótimo

Itens para avaliação	1	2	3	4
11. Instalações Físicas				
12. Segurança do local de trabalho				
13. Limpeza/Higiene				
14. Ambiente de trabalho				
15. Organização do local de trabalho				
16. Segurança no emprego/Estabilidade				
17. Organização da Instituição				
18. Divisão do trabalho				

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pela acadêmica Daiane dos Santos Ávila, para preparo do seu Artigo de Conclusão de Curso junto à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus de Cacoal, pelo que estou datando e assinando este Termo de autorização, inclusive para a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Data / /

.....
 Assinatura